

**Ministère des Affaires étrangères
Ambassade de France en Côte d'Ivoire
Service de Coopération et d'action culturelle**

Programme OPA

**Identification d'un programme de formation
pour les responsables professionnels agricoles
du secteur café-cacao
en Côte d'Ivoire**

Bruno LOSCH
Novembre 2001
Cirad-Tera n° 68/01



Résumé

Le secteur café-cacao ivoirien a connu près de cinquante ans d'intervention publique marqués par une répartition des rôles entre firmes privées et Etat et par une gestion administrée des filières. Le processus de libéralisation mis en œuvre dans les années 1990 a abouti à un désengagement des pouvoirs publics puis à la mise en place récente de nouvelles institutions de cogestion du secteur. Les organisations de producteurs et les organisations professionnelles agricoles, qui avaient été maintenues sous tutelle pendant plusieurs décennies, se trouvent aujourd'hui en "première ligne" sans y avoir été préparées puisqu'elles doivent assumer de nouvelles responsabilités mais aussi affronter un environnement beaucoup plus instable et concurrentiel, marqué par le poids des grandes firmes privées.

Les besoins d'appui des OPA sont ainsi considérables, d'autant plus qu'il n'existe pas de dispositifs d'information et de formation adaptés leur permettant d'identifier et mesurer les enjeux, de repérer les marges de manœuvre et de définir des priorités d'action.

Cette mission d'identification d'un programme de formation a permis de dresser un état des lieux du secteur et d'approcher les besoins en formation des OPA. Elle propose l'adaptation à titre de test d'un cycle spécifique reprenant la conception de la formation dispensée par l'Université paysanne africaine.

Mots-clés : organisations professionnelles agricoles – Côte d'Ivoire – secteur café-cacao – libéralisation – formation

SOMMAIRE

Résumé
Sommaire
Sigles et acronymes

1. CADRE DE LA MISSION

11. Genèse de la demande	1
12. Mise en œuvre.....	1
13. Déroulement	1

2. ANALYSE DE LA SITUATION DES OPA DU SECTEUR CAFÉ-CACAO

21. Place des OPA dans un secteur en profonde recomposition.....	2
211. Une histoire longue et difficile	3
a) le “cantonnement” des OPA.....	3
b) la libéralisation et l’émergence des OPA	5
212. Le nouveau rapport des forces en présence	6
a) la nouvelle configuration institutionnelle.....	6
b) pouvoir économique et pouvoir de négociation	8
22. Les besoins d’appui	10
221. Analyse globale	10
222. L’expression des besoins	11

3. PROPOSITIONS

31. L’adaptation d’un cycle UPAFA	12
32. La mise en œuvre.....	13
321. Le portage du projet de formation	13
322. L’identification des étudiants-stagiaires	13
323. Les modalités	14
a) durée et rythme des modules	14
b) conditions pratiques.....	14
33. Perspectives d’évolution.....	15

Annexes

Termes de référence
Programme de la mission
Extrait de la plaquette de présentation du cycle UPAFA

Sigles et acronymes

ANADER : Agence nationale de développement rural
ANAPROCI : Association nationale des producteurs de café-cacao de Côte d'Ivoire
ANOPACI : Association nationale des producteurs agricoles de Côte d'Ivoire
APM-Afrique : réseau Agricultures paysannes et modernisation
APROCA-CI : Association des producteurs de café-cacao de Côte d'Ivoire
ARCC : Autorité de régulation du café-cacao
BCC : Bourse du café et du cacao
BNETD : Bureau national d'études techniques et de développement
Caistab : voir CSSPPA
CICC : Comité interprofessionnel du café-cacao
CIRAD : Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
COOPAGCI : Coopérative des producteurs agricoles de Côte d'Ivoire
CSSPPA : Caisse de stabilisation et de soutien des prix des produits agricoles
FEDOCACI : Fédération des organisations coopératives agricoles de Côte d'Ivoire
FIPCC : Fédération ivoirienne des producteurs de café-cacao
FDPCC : Fonds de développement et de promotion du café et du cacao
FGCCC : Fonds de garantie des coopératives de café-cacao
FRAR : Fonds régionaux d'aménagement rural
FRC : Fonds de régulation et de contrôle
OPA : organisation professionnelle agricole
SATMACI : Société d'assistance technique pour la modernisation de l'agriculture en Côte d'Ivoire
SODE : société de développement
SYNAGCI : Syndicat national des agriculteurs de Côte d'Ivoire
UNECA-CI : Union des entreprises coopératives agricoles de Côte d'Ivoire
UPAFA : Université paysanne africaine

1. CADRE DE LA MISSION

11. Genèse de la demande

Le lancement du premier cycle de l'*Université paysanne africaine* (UPAFA) par le Réseau APM-Afrique¹ en janvier 2001 est à l'origine de cette mission d'identification. En effet, deux étudiants stagiaires de l'UPAFA, d'origine ivoirienne, ont sollicité l'équipe pédagogique en mai 2001 en lui demandant les possibilités d'adaptation du cycle à la situation spécifique des OPA du secteur café-cacao en Côte d'Ivoire.

L'UPAFA est une formation qualifiante destinée à des responsables professionnels agricoles africains dont l'objectif est de fournir des clés de lecture pour l'action dans le contexte de profond changement que connaissent aujourd'hui les agricultures du continent. Chaque cycle est composé de six modules de quinze jours qui proposent une progression du général au particulier, allant de la connaissance et l'analyse du contexte économique et institutionnel aux outils d'élaboration d'un projet stratégique et de sa mise en œuvre. L'accès à l'UPAFA n'est pas soumis à conditions de diplômes mais requiert une expérience professionnelle dans les organisations économiques ou de représentation de l'agriculture et une désignation par les organisations professionnelles d'origine de l'étudiant stagiaire (cf. présentation de l'UPAFA en annexe). Le premier module a eu lieu au Sénégal en janvier 2001, le deuxième au Cameroun en mai et le troisième au Bénin en septembre. Le quatrième pourrait avoir lieu en Côte d'Ivoire en mars ou avril 2002.

L'UPAFA a bénéficié d'un concours initial d'une fondation privée (la Fondation Charles Léopold Meyer pour le progrès de l'homme) et reçoit le soutien financier du ministère français des Affaires étrangères. Elle est appuyée par le Cirad et le Ciepac qui participent à l'équipe pédagogique aux côtés d'APM-Afrique.

12. Mise en œuvre

Cette mission d'identification a fait l'objet d'une demande formelle de l'ANAPROCI (*Association nationale des producteurs de café-cacao de Côte d'Ivoire*) auprès du programme OPA (Organisations professionnelles agricoles) mis en œuvre par la coopération française en Côte d'Ivoire.

Elle a été confiée au Cirad intervenant pour le compte d'APM-Afrique, porteur du programme UPAFA, au travers d'une lettre de commande et de termes de référence transmis en août 2001 et a été conduite entre les 1^{er} et 15 octobre.

13. Déroulement

La mission s'est déroulée dans un moment très particulier caractérisé par la mise en place des nouvelles institutions de gestion du secteur café-cacao et par l'ouverture de la campagne de commercialisation du café et du cacao.

L'arrivée de nombreux représentants de la profession agricole à des postes de responsabilité dans les nouvelles structures de gestion, dont les attributions et les modalités de

¹ ONG régionale africaine basée au Cameroun spécialisée dans l'appui aux organisations paysannes et professionnelles.

fonctionnement n'étaient pas complètement stabilisées, ainsi qu'une situation conflictuelle dans la répartition des rôles entre les différentes parties prenantes du secteur (cf. § 212) se sont traduites par une très faible disponibilité des interlocuteurs pressentis de la mission.

Les discussions prévues sur l'identification des besoins et des modalités de formation appropriées pour les responsables des OPA n'ont pu avoir lieu selon les modalités retenues par les termes de référence (cf. annexe). En particulier, aucune rencontre n'a pu être organisée avec le bureau de l'ANAPROCI, ni en début ni en cours de mission. Les seuls contacts effectifs ont concerné le vice-président chargé des relations extérieures et quelques délégués régionaux (11) et départementaux (8) à l'occasion d'une réunion en début de mission au siège de l'ANAPROCI et de quatre réunions organisées respectivement à Aboisso, Alepé, Agboville et Dimbokro². La réunion de restitution finale a été reportée à plusieurs reprises, sans succès.

Heureusement, les contacts ont pu être élargis à d'autres organisations (APROCA-CI et ANOPACI en particulier) et au FGCCC, ainsi qu'à des opérateurs privés (exportateurs), des organismes d'études techniques (BNETD) et des bailleurs de fonds (cf. liste des sigles supra). Ces rencontres ont permis de préciser le panorama d'un secteur en profonde recomposition (cf. programme de la mission en annexe).

2. ANALYSE DE LA SITUATION DES OPA DU SECTEUR CAFÉ-CACAO

21. Place des OPA dans un secteur en profonde recomposition

Le secteur café-cacao a été marqué par une longue intervention publique. La création de la caisse de stabilisation (ou Caistab) en 1954 fut à l'origine d'un système de commercialisation administré, structuré par une répartition des rôles entre le privé et l'État. Ce système, qui a prévalu pendant près de cinquante ans, était caractérisé par l'existence d'un groupe d'entreprises agréées (exportateurs) relayé par des commerçants (traitants), en charge de la commercialisation intérieure et de l'exportation sous le contrôle du monopole de la Caistab. Les relations entre opérateurs étaient régies par des prix administrés (publiés dans un barème annuel).

Les organisations professionnelles agricoles, qu'elles soient à but économique ou représentatif, ont longtemps été cantonnées dans un rôle marginal ou subalterne par rapport à l'option privilégiée par les pouvoirs publics d'une alliance avec les firmes privées. Les OPA sont restées pendant plusieurs décennies sous un strict contrôle de l'État, dont les choix furent marqués par de nombreuses hésitations, imbriquées dans les différentes tentatives de promotion de l'agriculture paysanne, et qui portaient sur la création de systèmes de crédit, de prévoyance et de vulgarisation. La mise en place de l'appareil législatif et réglementaire concernant les organisations professionnelles a ainsi été tardive et incomplète ; et elle a surtout manqué de conviction.

Les changements récents ont été impulsés par le contexte de libéralisation économique et politique du début des années 90. Ils sont caractérisés par le démantèlement du dispositif de

² A l'exception de la réunion d'Aboisso, qui réunissait six délégués départementaux, les réunions organisées en région ont regroupé essentiellement des responsables de coopératives et des producteurs.

commercialisation administré de la caisse de stabilisation, la reconnaissance d'organisations professionnelles de représentation des producteurs, une nouvelle loi coopérative et, enfin, la mise en place de nouvelles institutions de gestion du secteur café-cacao au cours de l'année 2001.

211. Une histoire longue et difficile

a) le "cantonnement" des OPA

Le syndicalisme agricole a été un moment fondateur de l'histoire politique ivoirienne puisque la revendication portée par le *Syndicat agricole africain* (SAA), reconnu en 1944, a servi de catalyseur pour la constitution d'une classe politique locale dont la montée en puissance a ensuite débouché sur l'indépendance. Ce syndicalisme originel était caractérisé par la défense d'intérêts corporatistes et la revendication d'une égalité de traitement sur les prix et l'accès à la main-d'œuvre avec les planteurs européens, qui constituaient encore à cette date un lobby puissant. Au-delà d'une dénonciation de principe du "*monopole du gros commerce*", selon la formule de l'époque, le SAA ne remit aucunement en cause les dispositifs commerciaux des sociétés de traite coloniales. Sa position s'est ensuite érodée rapidement, au moment de l'indépendance, sous le double effet de la mise en place du système du parti unique et de la gestion directe - et hautement symbolique - des intérêts des planteurs et du secteur par le premier président de la République, Félix Houphouët-Boigny.

En conséquence, la prise en charge de fonctions économiques par les OPA ne s'est effectuée que très lentement. Les premières tentatives sont venues de l'administration dans les années 50³. Cependant, dès après l'indépendance, le mouvement coopératif, bien qu'encore embryonnaire, a très vite été mis en veilleuse. Dans un contexte de forte tension politique intérieure, les structures coopératives furent dissoutes en 1964 et le mouvement connut alors une éclipse jusqu'au début des années 1970.

La loi de 1966 a pourtant défini le cadre juridique national de la coopération en proposant une étape dénommée "groupement à vocation coopérative" (GVC), dont la formalisation n'eut lieu qu'avec un décret de 1974. Alors que ces textes fondateurs permettaient des évolutions possibles par les regroupements de GVC en unions ou leur érection en véritables coopératives, force est de constater que les réalisations concrètes n'ont globalement pas dépassé l'étape initiale de la "vocation", inhérente au statut provisoire des GVC⁴. Ainsi, l'effectif des GVC a longtemps stagné : resté stable dans les années 1970 (de l'ordre de 1 500 groupements), il est passé à 2 500 dans la décennie 1980, pour atteindre au tournant des années 1990 près de 4 000 GVC, dont 75% avaient pour objet la commercialisation du café et du cacao⁵.

Cette situation illustre la grande prudence des pouvoirs publics en matière de structuration du monde rural. Elle exprime aussi le poids de l'administration de tutelle (ministère de

³ Les anciennes Sociétés indigènes de prévoyance (les SIP), créées en Côte d'Ivoire dès 1926 et réputées être un pur relais de l'administration, sont supprimées en 1953 et remplacées par des Sociétés mutuelles de prévoyance rurale (SMPR), toujours sous tutelle. En 1958, la création du Centre national de la coopération et de la mutualité agricole (CNCMA), doté d'un statut d'établissement public national, donne un élan nouveau dont l'ambition est d'apporter une assistance technique aux quelques coopératives et mutuelles agréées et de promouvoir leur développement.

⁴ Les unions de GVC sont restées marginales : de 1970 à 1982, il n'existait qu'une seule union, l'union *Entente de Dimbokro*.

⁵ Cet effectif est à comparer avec les 600 à 800 000 planteurs de café et cacao.

l'agriculture), qui a su jouer des possibilités offertes par la réglementation (la période probatoire renouvelable de trois ans) pour perpétuer indéfiniment le statut de GVC. Elle traduit enfin le poids du système "d'encadrement" des producteurs mis en œuvre selon la formule ivoirienne des "sociétés de développement" ou SODE, qui prenaient en charge les différentes fonctions d'approvisionnement et d'appui technique voire de commercialisation⁶.

Au-delà de ces contraintes politiques et administratives et de leurs conséquences sur les effectifs, le phénomène marquant a été la faible emprise des GVC sur la commercialisation intérieure. Le système coopératif s'est globalement limité à la collecte primaire (le groupage des produits) et est apparu comme le "supplétif" du système de traite : peu nombreux sont les GVC qui assuraient une vente directe au stade exportateur et la grande majorité se cantonnait le plus souvent à une livraison aux traitants.

Sur la période 1975-1990, la part de la récolte manipulée par les GVC a été de l'ordre de 15% pour le cacao (environ 120 000 tonnes) et de 20 à 30% pour le café⁷. Ce résultat limité est largement lié à la fragilité des GVC, qui découle de l'insuffisance structurelle de leurs fonds propres et de l'étroitesse de leur base de rémunération. En effet, la ristourne de collecte octroyée par l'État dans le cadre des barèmes de commercialisation restait fixe quel que soit le tonnage traité⁸ ; et elle n'a jamais permis une accumulation effective qui aurait permis aux groupements de s'affranchir des moyens logistiques des traitants et, surtout, de disposer de garanties véritables vis-à-vis du système bancaire.

Ces handicaps ont débouché sur de nombreux dysfonctionnements : retards de paiement des adhérents, faillites, malversations, liés à la faible capacité de gestion de producteurs qui ne disposaient pas de formation et d'appuis suffisants. Ils se sont traduits par un engouement limité - voire une défiance - des planteurs pour une commercialisation via les GVC qui, contrairement aux traitants, n'étaient pas en mesure d'accorder les mêmes avantages en cours de campagne (prêts monétaires ou en nature, paiement comptant). Ce désintérêt a été renforcé, enfin, par l'interventionnisme constant de l'administration dans l'utilisation des ristournes annuelles. En mobilisant celles-ci pour des programmes sociaux dans le cadre des FRAR⁹, les représentants de l'État (préfets et sous-préfets) ont empêché tout investissement productif et défavorisé les membres des GVC par rapport à l'ensemble des communautés villageoises bénéficiaires.

Ainsi, nombreux sont les GVC dont l'activité est restée très réduite (la majorité ne traite que quelques dizaines de tonnes) ; et, parmi les GVC les plus actifs, nombreux aussi sont les groupements dont le caractère était purement formel : leur finalité était souvent d'offrir une couverture pour certains traitants en délicatesse avec l'administration ou souhaitant échapper aux prélèvements fiscaux (puisque les GVC n'y sont pas soumis).

⁶ Ayant à l'origine une vocation sectorielle, les SODE ont fortement marqué le paysage agricole ivoirien. La SODE spécialisée dans le café-cacao était la SATMACI (*Société d'assistance technique pour la modernisation de l'agriculture en Côte d'Ivoire*), créée en 1958, qui peut être considérée comme la SODE mère de l'agriculture ivoirienne dont seront issues les autres SODE. Comme d'autres sociétés de développement, la SATMACI a reçu en 1977 un mandat régional et avait en charge l'agriculture de la "moyenne Côte d'Ivoire" qui correspond globalement à la zone de production du café et du cacao. Du fait de la permanence du système de traite et du rôle du secteur privé, la SATMACI n'a jamais pris en charge la fonction commerciale.

⁷ La proportion de café collectée par les GVC s'est progressivement accrue dans les années 1980. Elle avait atteint les 40% en 1989 avant la crise de la commercialisation et la réforme du système de décorticage.

⁸ Le différentiel dit de ramassage était de l'ordre de 20 FCFA/kg à la fin des années 1980.

⁹ Fonds régionaux d'aménagement rural, créés en 1974, reposant sur un cofinancement État-collectivités villageoises.

b) la libéralisation et l'émergence des OPA

La mise en route de la libéralisation du secteur café-cacao sous la pression des bailleurs de fonds et les changements politiques à compter du début des années 90, marqués par le retour au multipartisme, ont changé la donne en permettant une prise de parole des producteurs agricoles et l'émergence de structures à vocation représentative. L'évolution a été assez foisonnante, chaotique et incertaine et exprime bien un contexte de transition et de recomposition.

Le point de départ du changement peut être situé à la création du *Syndicat national des agriculteurs de Côte d'Ivoire* (SYNAGCI) en 1991, dans la mouvance de l'opposition de l'époque portée par le Front populaire ivoirien (FPI). L'émergence de cette instance de représentation et de contestation s'est accompagnée de la création en 1992 d'une organisation coopérative en dehors du système para-administratif des GVC avec la COOPAGCI (*Coopérative des producteurs agricoles de Côte d'Ivoire*), qui entraîne alors la mise en place d'organisations concurrentes suscitées sur des bases partisans avec notamment l'UNECA-CI (*Union des entreprises coopératives agricoles de Côte d'Ivoire*), proche du parti au pouvoir et du système de la caisse de stabilisation.

Parallèlement, en réaction à l'insistance des bailleurs de fonds et à ces évolutions spontanées, le thème de l'organisation coopérative devient un leitmotiv du gouvernement. Le discours reste cependant assez éloigné de la réalité. D'une part du fait des efforts de l'État qui portent avant tout sur la résistance au démantèlement de la Caistab - celui-ci va prendre près de dix ans - et d'autre part à cause du poids historique de la traite et du dispositif administré qui ont lourdement réduit les capacités d'initiative des producteurs. Le développement des GVC est toutefois favorisé par la mise en place de financements spécifiques, réservés aux groupements, qui lèvent partiellement l'un des principaux obstacles structurels à l'émergence d'un secteur coopératif¹⁰.

A la même période le dispositif étatique d'appui à l'agriculture connaît une profonde recomposition avec la suppression progressive des SODE - la SATMACI est supprimée en 1993 après 35 ans d'existence - et la création de l'ANADER (*Agence nationale de développement rural*) dotée d'une vocation polyvalente d'appui sur tout le territoire, toutes productions confondues.

Dans le cadre de la promotion de nouvelles organisations à caractère professionnel et/ou syndical réclamée par les agences internationales, une nouvelle loi coopérative est finalement votée par l'Assemblée nationale en décembre 1997. En obligeant les GVC et leurs unions à se transformer sous certaines conditions en coopératives dans un délai de deux ans, cette étape constitue une avancée significative qui permet aux organisations à vocation économique de sortir du statut provisoire qui était leur lot commun depuis trente ans.

Ce changement majeur du cadre légal amplifie le développement des organisations professionnelles. Aux précurseurs du début des années 90 viennent s'ajouter de nouvelles structures, aux bases parfois incertaines, suscitées par des motifs économiques ou politiques

¹⁰ Il s'agit en particulier du fonds de garantie des GVC alimenté par une subvention de l'Union européenne. Le nombre d'unions enregistrées passe ainsi à 35 en 1995.

ou encore par des conflits internes aux organisations existantes, illustrant la compétition pour le leadership des OPA ou pour la représentation du secteur.

Une FEDOCACI (*Fédération des organisations coopératives agricoles de Côte d'Ivoire*) est créée regroupant l'UNECA-CI, la nouvelle CEA-CI et la COOPAGCI. Une scission au sein de l'UNECA-CI conduit à la création de l'APROCA-CI (*Association des producteurs de café-cacao de Côte d'Ivoire*), qui regroupe seize coopératives de commercialisation. La structuration du mouvement professionnel se traduit par la création en 1998 de l'ANOPACI (*Association nationale des producteurs agricoles de Côte d'Ivoire*), avec l'appui de la coopération française, qui regroupe plusieurs organisations professionnelles à caractère sectoriel, dont l'APROCA-CI pour le café-cacao.

A la fin de la décennie, les organisations professionnelles se sont développées. Leur instabilité est toutefois le révélateur de leur jeunesse et ces nouvelles entités restent toujours cantonnées à un rôle modeste dans la commercialisation. Après une forte érosion de leurs parts de marché lors de la dévaluation de 1994, marquée par la surenchère sur les prix d'achat à laquelle les GVC n'ont pu participer faute de moyens, puis à l'occasion de plusieurs tentatives de rénovation du système de traite¹¹, la commercialisation par les organisations de producteurs était encore limitée lors de la campagne 1998-99 à moins de 20% pour le café et à 30% pour le cacao¹².

212. Le nouveau rapport des forces en présence

a) la nouvelle configuration institutionnelle

Avec les réformes des années 90, le pouvoir de l'administration et de la Caisse dans la gestion du secteur café-cacao a été progressivement démantelé. La libéralisation complète du secteur café lors de la campagne 1997-98, puis la suppression de la Caistab et la libéralisation du secteur cacao en 1999, ainsi que la mise en place hésitante de nouveaux organismes de gestion comme le CICC (*Comité interprofessionnel du café-cacao*) ont ouvert une nouvelle époque qui a été saluée par un repli prononcé du prix international (de l'ordre de 50%), désormais transmis directement aux producteurs.

Cette évolution négative du marché, renforcée par une période de forte instabilité politique en 2000 (coup d'État de décembre 1999, gouvernement de transition, élections générales) se sont traduits par une importante pression politique dans les zones rurales qui a conduit le gouvernement intérimaire puis le premier gouvernement de la II^{ème} République à réfléchir à de nouvelles modalités de régulation du secteur¹³. L'un des objectifs des pouvoirs publics a dès lors été de remettre en place un dispositif de stabilisation, géré directement par la

¹¹ On signalera plus particulièrement : le dispositif SOGEPAG (sociétés anonymes à capital variable associant GVC et exportateurs), mis en oeuvre par l'exportateur SIFCA ; les groupements d'achat comme ACCACI ; ou encore les dispositifs d'achat direct des exportateurs dans les zones de production.

¹² Voir BNETD 2000, *Dispositif de suivi-évaluation de la libéralisation des filières café-cacao. Campagne de commercialisation 1999/2000*. Abidjan: Observatoire café-cacao, Bureau national d'étude technique et de développement.

¹³ Le CICC a été dissout et les pouvoirs publics se sont dotés d'un cadre de cohérence pour leur intervention avec l'ordonnance d'août 2000 qui fixe "*les objectifs économiques de l'action de l'État en matière de commercialisation du café et du cacao*", à savoir notamment : l'optimisation de l'offre sur le marché international, le développement d'organisations professionnelles et d'un secteur privé performants, l'amélioration et la régulation des revenus des producteurs.

profession sous supervision de l'État, et permettant d'offrir un prix de campagne aux planteurs.

- la représentation des producteurs

Afin d'engager une réflexion interprofessionnelle sur l'avenir du secteur et sur les nouvelles modalités de sa gestion, le gouvernement s'est rapidement trouvé face à la difficulté d'identifier un interlocuteur unique et représentatif des intérêts des producteurs agricoles. Cette difficulté était accrue par les dysfonctionnements des Chambres d'agriculture dont la réforme est prévue avec de nouvelles élections en 2002. Ainsi, pour se départir du caractère foisonnant et hétérogène des OPA, les pouvoirs publics se sont engagés dans l'organisation d'élections destinées à mettre en place une représentation nationale des planteurs.

Ces élections ont eu lieu en septembre 2000 sous la supervision des préfets en s'appuyant sur les coopératives agréées ou en cours d'agrément au titre de la nouvelle loi. Cinq représentants par département ont été désignés par les coopérateurs des 50 départements producteurs de café et de cacao. Ces 250 délégués départementaux ont à leur tour élu deux représentants par région administrative, soit 32 délégués régionaux formant une "représentation nationale des producteurs", avec un bureau de dix membres choisis parmi les 32 délégués régionaux.

Dans son principe initial, cette représentation nationale avait un statut provisoire et les délégués devaient préparer les modalités de nouvelles élections prévues avant le 31/12/2001. Devant le caractère assez incertain de ce processus de désignation et faute de bases juridiques claires de la représentation provisoire, les 250 délégués réunis en atelier à Yamoussoukro en avril 2001 ont décidé de s'ériger en association (selon la loi de 1960 sur les associations) sous le nom d'ANAPROCI (*Association nationale des producteurs de café-cacao de Côte d'Ivoire*). Avec la bienveillance des pouvoirs publics, l'ANAPROCI s'est alors imposée comme interlocuteur unique de l'État dans le processus de mise en place des nouvelles institutions de régulation du secteur (cf. infra). Ce positionnement, revendiqué sur la base d'une légitimité issue du processus électif, s'est aussitôt accompagné d'une vive contestation de la part de plusieurs OPA, en particulier la nouvelle FIPCC (*Fédération ivoirienne des producteurs de café-cacao*) et l'APROCA-CI, représentant du secteur café-cacao au sein de l'ANOPACI. Cette contestation s'est cristallisée lors de la désignation des représentants des producteurs dans les nouvelles institutions de gestion de la filière créées au cours des derniers mois, dont les sièges ont été très largement attribués à l'ANAPROCI.

- les nouvelles institutions de gestion du secteur café-cacao

Sur la base d'une étude confiée à un consultant extérieur (la banque d'affaires HSBC), le gouvernement a récemment mis en place plusieurs institutions en charge de la gestion du secteur en retenant le principe d'une séparation des tâches de régulation, de gestion commerciale et de gestion financière :

- la fonction de régulation est confiée à l'ARCC (*Autorité de régulation du café-cacao*), structure publique créée en octobre 2000, en charge de l'établissement et du respect des règles de la concurrence ainsi que de l'agrément des opérateurs économiques et de l'arbitrage des conflits.

- la fonction commerciale est assurée par la BCC (*Bourse du café-cacao*), structure interprofessionnelle privée réunissant producteurs (65%) et exportateurs (35%) créée

en août 2001, dont le rôle concerne la définition du prix de campagne et la gestion de l'offre à travers un programme de ventes anticipées à la moyenne (PVAM), reprenant le principe de gestion de l'offre de l'ancienne "Caistab réformée", avec une gestion privée.

- la fonction financière de stabilisation du prix de campagne est dévolue à un fonds indépendant, le FRC (*Fonds de régulation et de contrôle*), créé en octobre 2001, géré par les producteurs (45%), les exportateurs (20%), les banques et assurances (20%) et l'État (15%). Pour la campagne en cours le FRC est alimenté par un prélèvement de 41 F/kg pour le cacao.

Ces trois structures de pilotage du secteur sont complétées par deux dispositifs d'accompagnement :

- le *Fonds de développement et de promotion des activités des producteurs de café et de cacao* (FDPCC), créé en août 2001, cogéré par les producteurs (65%), la Chambre d'agriculture (15%) et l'État (15%), a pour mission le renforcement des capacités de gestion des producteurs et la modernisation du secteur ; il est alimenté par une contribution volontaire obligatoire de 35 F/kg pour le cacao et 10 F/kg pour le café.

- le *Fonds de garantie des coopératives de café-cacao* (FGCCC), créé en août 2001, reprend les attributions (et une partie des financements) de l'ancien Fonds de garantie des GVC, à savoir faciliter l'accès des coopératives au crédit bancaire ; il est doté du statut d'établissement financier et comprend les producteurs (42%), les exportateurs (24%), les banques (24%) et l'État (10%).

b) pouvoir économique et pouvoir de négociation

Ces évolutions rapides de la configuration institutionnelle du secteur café-cacao ivoirien se sont accompagnées d'une recomposition majeure du marché international, marquée par les conséquences de la libéralisation dans l'ensemble des pays producteurs, et ayant en retour un lourd impact sur la situation ivoirienne.

En effet, la suppression des systèmes centralisés de gestion de l'offre de café et de cacao (caisses, offices et *boards*) a accéléré le processus d'atomisation de l'offre mondiale - l'exception principale restant le *Cocoa Board* ghanéen - et renforcé le poids d'une structure de la demande caractérisée par sa concentration croissante. Car les quinze dernières années se sont accompagnées d'un processus de fusions et d'acquisitions à l'origine de l'apparition de macro-acteurs privés d'envergure mondiale dans le négoce et l'industrie de la torréfaction pour le café et dans celle du broyage pour le cacao. Le marché est désormais structuré par un oligopole de firmes dont les moyens d'action sont sans commune mesure avec la plupart des opérateurs économiques des pays producteurs et dont les stratégies de "remontée à l'origine" (pour des motifs de garantie des approvisionnements, de logistique et de réduction des coûts) se sont accompagnées d'une implantation directe dans les pays producteurs avec la mise en place de réseaux d'achat ou le contrôle de sociétés locales.

En Côte d'Ivoire, premier producteur mondial de cacao (avec 45% de l'offre), l'implantation des géants du cacao est désormais consolidée avec la présence renforcée de Cargill, Barry-Callebaut ou encore d'ADM qui a pris le contrôle de SIFCA, le dernier grand exportateur ivoirien, en 2000. Moins d'une dizaine de firmes contrôle désormais près de 80% des

exportations ivoiriennes et cette nouvelle donne se traduit par un rapport de force inédit opposant quelques grands groupes à des opérateurs locaux aux moyens limités devant faire face aux nouvelles règles du jeu issues de la libéralisation.

Dans ce contexte, la situation des coopératives ivoiriennes s'est nettement détériorée. Celles-ci subissent les conséquences du lourd passif de la gestion administrée antérieure, de l'absence de préparation effective à la concurrence et des incertitudes de la réorganisation du secteur. Pour le cacao, leurs parts de marché dans la commercialisation intérieure s'est réduite à 24% pour la campagne 1999-2000 puis à 18% pour la campagne 2000-2001 (BNETD *op.cit.*). Leur possibilité d'accès à l'exportation est resté très théorique faute de moyens techniques et financiers et seules trois coopératives ont été agréées pour l'export lors de la campagne 2001-2002. Parallèlement, certaines initiatives extérieures sont venues complexifier les stratégies d'action des coopératives. C'est notamment le cas du projet PACCC¹⁴, dont la mise en œuvre conduit à la création de sociétés coopératives agro-industrielles dotées d'installations de conditionnement export et d'entrepôt destinées à améliorer la maîtrise technique de l'aval de la filière. Six sociétés sont prévues, toutes détenues par les coopératives sur la base de cotisations spécifiques des producteurs. La première - la SOCATENE - a été mise en place à Oumé courant 2001.

Ainsi, malgré la bienveillance initiale des pouvoirs publics et les positions octroyées aux OPA dans le cadre des recompositions institutionnelles, la capacité des organisations de producteurs à peser dans le processus de réforme s'avère nettement limitée. En premier lieu, leurs possibilités d'analyse des rapports de force et des enjeux nationaux et, qui plus est, internationaux sont réduites : les leaders qui ont une vision globale et qui dépassent l'horizon du court terme ne sont pas nombreux ; les responsables professionnels de niveau local ignorent largement la portée et les motifs des recompositions en cours. Ensuite la fragilité économique des organisations, qui résulte de la faiblesse de leurs moyens techniques et financiers, constitue un handicap majeur dans leurs relations de concurrence ou de partenariat avec les autres agents économiques du secteur. Leurs divisions et leur représentativité contestée nuisent enfin à leur pouvoir de négociation.

Ces difficultés illustrent le considérable besoin d'appui des OPA. Elles révèlent aussi *a contrario* le faible impact des dispositifs existants, en particulier de l'ANADER, dont le personnel, issu majoritairement des anciennes SODE, est plus familier des approches techniques descendantes que des démarches d'appui compréhensives.

Tous ces handicaps sont d'autant plus contraignants que le poids stratégique du café-cacao dans les grands agrégats économiques nationaux lui confère un statut sectoriel exceptionnel, au cœur des enjeux de pouvoir. Les OPA sont ainsi confrontées directement à un État qui ne peut laisser le secteur hors de tout contrôle et à des entreprises privées qui essaient de consolider leurs positions et d'accroître leur rentabilité. Les enjeux sont donc de taille et l'importance de la richesse produite par le secteur contribue à une exacerbation des conflits pour le contrôle de positions de pouvoir économique¹⁵.

¹⁴ Projet d'amélioration de la commercialisation et du commerce du cacao dans les pays engagés dans un processus de libéralisation, initié par l'ICCO avec appui technique de la GTZ.

¹⁵ A titre d'exemple le rendement attendu du FDPCC, basé sur les contributions des producteurs, se situe aux alentours des 50 milliards de FCFA (76 millions d'euros). Le prélèvement de stabilisation destiné à abonder le FRC représente un montant légèrement supérieur.

Les évolutions des dernières semaines, marquées par la mise en place des nouvelles institutions de gestion du secteur, sont venues renforcer une image brouillée des OPA. Le volontarisme de l'ANAPROCI à renforcer ses positions dans les nouveaux organes de gestion¹⁶ ou encore à développer son pouvoir économique par la création de structures *ad hoc*¹⁷, ainsi que les premières décisions du conseil d'administration de la BCC ont accentué la contestation de la part des organisations professionnelles concurrentes et des autres opérateurs économiques. Ils ont suscité en réaction une "reprise en main" par les pouvoirs publics. Ainsi, les événements récents sont à l'origine d'une incertitude accrue sur l'évolution concrète du secteur café-cacao et sur les modalités de sa cogestion.

22. Les besoins d'appui

221. Analyse globale

Quelles que soient les évolutions des prochains mois, il apparaît clairement que l'urgence est de renforcer le pouvoir de négociation des organisations professionnelles, tant sur le plan de la cogestion du secteur que sur celui de l'action économique. Cette priorité concerne bien sûr en premier lieu les intéressées ; mais elle concerne aussi l'ensemble du secteur et ses différentes parties prenantes dont les intérêts général et particuliers sont de pouvoir disposer d'interlocuteurs solides au niveau de la production et de la commercialisation des cafés et cacaos.

En effet, la rapidité des changements économiques et institutionnels liés à l'évolution du marché international et à la libéralisation du secteur en Côte d'Ivoire se sont traduits par de nouveaux rapports de force caractérisés par une asymétrie croissante entre des OPA faiblement structurées, aux compétences techniques et aux moyens financiers limités, et des agents économiques privés puissants s'appuyant sur des réseaux d'information et de financement développés, ainsi que sur des compétences multiples et nombreuses.

Les organisations professionnelles sont ainsi face à un défi de compréhension des nouvelles règles du jeu, nécessaire à la définition de leurs objectifs stratégiques, qui se traduit par un impératif de renforcement de leurs capacités d'analyse et d'action.

En regard de cet impératif, nous avons vu que l'appui de la structure nationale – l'ANADER – restait très en retrait par rapport aux besoins. Quant au panorama des formations existantes, en Côte d'Ivoire ou dans la sous-région, il révèle un manque crucial de programmes d'appui adaptés à ce besoin de compréhension des nouveaux enjeux, préalable à l'identification de besoins plus spécifiques portant sur des objectifs d'action opérationnels. Les programmes existants et accessibles sont en effet essentiellement axés sur le fonctionnement interne des organisations : structuration, rôle des différents organes de décision et de gestion, modalités de gestion financière, budgétaire et comptable. En revanche les clés de lecture et d'analyse ne

¹⁶ Un bras de fer a notamment opposé en octobre 2001 la nouvelle BCC, dont le conseil d'administration est contrôlé par des représentants de l'ANAPROCI, et l'État (soutenu par les exportateurs) pour la tutelle du FRC. Cet événement ainsi que la paralysie de la Bourse dans la gestion opérationnelle de l'offre ont abouti à une réaffirmation du rôle de régulation des pouvoirs publics et à une remise en cause du pouvoir de fait dévolu à l'ANAPROCI.

¹⁷ Les délégués régionaux de l'ANAPROCI ont notamment créé une ANAPROCI-SA en septembre qui a pris le contrôle fin octobre de 80% de la nouvelle société SIFCA-COOP, en association avec SIFCA-CI, grâce à la mobilisation d'une partie des recettes du FDPCC. SIFCA-COOP détient les industries de conditionnement export résiduelles de l'ancien groupe SIFCA qui n'ont pas été reprises par ADM.

sont pas disponibles en dehors de formation académiques à caractère individuel auxquelles les responsables d'OPA ont très difficilement accès.

La prise de conscience de ce besoin d'une lecture globale des enjeux constitue un objectif en soi que seule une démarche cohérente d'information et de formation, allant du général au particulier, de l'international à l'action locale, permet d'atteindre.

222. L'expression des besoins

Les besoins exprimés par les responsables professionnels sont généralement très en deçà des problèmes que doivent affronter les OPA. Ils renvoient à une lecture partielle et/ou erronée du contexte de leur action et se traduisent souvent par des erreurs d'interprétation ou d'identification des véritables enjeux. Cette situation résulte de la faiblesse du niveau de formation de nombreux responsables agricoles - même si les leaders ont souvent une bonne formation initiale, parfois de niveau universitaire, ainsi que des itinéraires professionnels longs et variés - mais aussi du caractère à la fois frustré, partiel ou inadapté de l'information habituellement disponible dans les organisations.

Les différents contacts pris pendant la mission ont permis de mettre en évidence le hiatus entre des demandes récurrentes d'information et le type de formation souhaité. En effet, dans toutes les réunions, des questions ont systématiquement été posées sur le fonctionnement du secteur café-cacao : les modalités de paiement (critères de qualité, justification des réfections de prix), les conditions nécessaires à l'exportation directe des produits, les caractéristiques des différents acteurs directs ou indirects du secteur (exportateurs et bailleurs de fonds), le "pourquoi" de la libéralisation, etc. En revanche, à la question explicite des besoins d'appui, les réponses portaient généralement sur les modalités de fonctionnement et de gestion des structures coopératives : rôle du conseil d'administration, gestion, comptabilité, tenue des réunions, motivations des adhérents... thèmes correspondant globalement à des formations déjà disponibles. Le champ de la demande s'avère ainsi borné par le contenu des programmes existants

Ce constat confirme la nécessité d'ouvrir le référentiel et le contenu des formations proposées afin de pouvoir porter un regard neuf, nécessaire à l'identification d'une stratégie d'action mieux adaptée au nouveau rapport de force.

A titre d'illustration, nous pouvons signaler que certains thèmes pourtant centraux dans le contexte de reconfiguration actuel n'ont jamais été abordés ou questionnés au cours des discussions, comme par exemple : les modalités de définition du prix minimal d'achat de campagne, les modalités de fonctionnement de la stabilisation, le rôle respectif des nouvelles institutions de régulation du secteur, l'organisation de la commercialisation intérieure, les relations entre le secteur coopératif et le secteur privé (les traitants et les exportateurs) et les pistes offertes par la contractualisation. Ils semblent être occultés par quelques leitmotivs, comme l'accès à l'exportation, dont l'argumentaire rhétorique souvent simpliste conduit à délaisser des objectifs plus directement et rapidement accessibles telle la reconquête de positions dans la commercialisation intérieure. Ces sujets sont pourtant des thèmes majeurs sur lesquels les OPA doivent se positionner au sein des différentes instances dont elles sont partie prenantes et pour lesquels elles ont parfois des possibilités d'action.

3. PROPOSITIONS

31. L'adaptation d'un cycle UPAFA

Le constat dressé en termes de besoins de formation des OPA du secteur café-cacao ivoirien rejoint entièrement l'analyse qui a prévalu à la création de l'UPAFA, à savoir la nécessité de renforcer les capacités de compréhension des enjeux liés au contexte de libéralisation (cf. le rappel des objectifs au § 11).

Une formation adaptée à la situation des organisations du secteur café-cacao peut ainsi aisément s'inscrire dans la démarche de formation du cycle UPAFA qui, à partir d'une approche globale de l'évolution des agricultures africaines, permet de déboucher sur un appui à la formulation d'objectifs stratégiques et à l'identification de thèmes d'action pertinents.

La proposition en termes de contenu de formation porte ainsi sur l'adaptation au contexte particulier du secteur café-cacao ivoirien de la progression en six étapes mise en œuvre dans un cycle UPAFA.

En première ébauche, les modules adaptés pourraient porter sur les contenus suivants :

- module 1 : l'agriculture ivoirienne et son histoire

l'agriculture pré-coloniale, la période coloniale et l'insertion aux marchés internationaux, les politiques agricoles de l'État ivoirien de 1960 à 2000

- module 2 : la construction du secteur café-cacao ivoirien et ses défis face à la mondialisation

l'économie de plantation, la structuration des producteurs, le monde des exportateurs, la mise en place de la Caisse de stabilisation et son action, la libéralisation et ses conséquences, l'émergence des grands groupes ivoiriens, l'implantation des firmes mondiales

- module 3 : l'évolution des marchés internationaux du café et du cacao et leur fonctionnement

la physionomie des marchés et son évolution, les types d'acteurs, les procédures et pratiques de la commercialisation, les procédures et pratiques de la couverture du risque, la logistique et ses impératifs

- module 4 : les critères de choix techniques et économiques

le fonctionnement d'une exploitation agricole, le compte de production (coûts, prix de revient, marges) et l'incidence des choix techniques, les différentes fonctions d'une organisation de producteurs, les choix et leur justification

- module 5 : les marges de manœuvre des OPA

opportunités et contraintes des OPA dans le nouveau contexte du secteur, principaux défis, identification des différentes stratégies d'action possibles, critères de choix, besoins d'investissement et de renforcement

- module 6 : la mise en œuvre d'un programme d'action

définition des priorités et planification des activités, forme et outils de la négociation, identification et formulation des besoins d'appui.

32. La mise en œuvre

Les incertitudes liées aux nouvelles modalités de cogestion du secteur café-cacao, les ajustements nécessaires dans la répartition des rôles et des attributions entre institutions, la perspective d'un renouvellement voire d'un nouveau processus de désignation des représentants des producteurs agricoles et de leurs organisations militent pour le report de quelques mois de la mise en route d'une formation UPAFA destinées aux responsables professionnels du secteur café-cacao.

Aussi, à ce stade, les propositions en terme de mise en œuvre ne peuvent-elles que rester très générales dans la mesure où leur précision nécessite à un dialogue approfondi avec les maîtres d'ouvrage de la formation.

321. Le portage du projet de formation

Le point le plus sensible aujourd'hui est l'identification de la structure qui serait susceptible de porter concrètement le projet de formation. En effet, au-delà d'une situation conjoncturelle très particulière, les difficultés rencontrées lors de la mission pour établir un dialogue sur le contenu d'un programme de formation avec le bureau et les délégués régionaux de l'ANAPROCI révèlent que le projet doit encore mûrir et dépasser la stade de la conviction de quelques responsables de l'Association.

Les évolutions attendues dans la représentation des OPA du secteur café-cacao conduisent à réserver le choix de la structure pilote du projet. Celle-ci pourra être l'ANAPROCI après stabilisation et clarification des compétences au sein de la profession ; elle pourrait aussi être l'APROCA-CI, qui n'a pas du tout le même statut ni la même position dans la structuration du secteur mais qui est cependant une organisation avec une base concrète et des fonctions opérationnelles reconnues ; elle pourrait enfin être l'ANOPACI qui, en tant que structure de concertation des différentes organisations professionnelles et sectorielles agricoles serait à même de jouer un rôle relais en interface avec l'APROCA-CI qui représente le secteur café-cacao en son sein. Des solutions mixtes pourraient enfin être envisagées sur le principe d'un comité de pilotage du projet de formation réunissant plusieurs OPA généralistes ou spécialisées du secteur café-cacao.

322. L'identification des étudiants-stagiaires

La population-cible du programme de formation envisagée en première et rapide analyse par l'organisation à l'origine de cette mission d'identification correspondait aux 32 délégués régionaux de l'ANAPROCI. Pour les mêmes raisons que celles rappelées précédemment, il convient d'adopter une attitude d'attente de confirmation ou d'ajustement du dispositif de représentations des producteurs.

Deux dimensions dans la sélection des étudiants-stagiaires invités à suivre une formation devront cependant faire l'objet d'une réflexion plus précise. Il s'agit tout d'abord du profil des stagiaires. Convient-il de s'adresser à des élus, dont les fonctions sont logiquement contraintes par une durée limitée ou sujettes à renouvellement ? Convient-il de s'adresser à des élus dans les instances de représentation (représentation nationale des producteurs ou, qui

plus est, membres des institutions de gestion du secteur café-cacao) ou plutôt à des responsables (élus ou non) d'OPA de base comme les coopératives ou des fédérations ?

Il s'agit ensuite des effectifs visés par la formation dont le choix déterminera les modalités pratiques de réalisation du programme et sa durée : organisation de plusieurs cycles successifs étalés dans le temps ? mise en place d'une formation de formateurs permettant la démultiplication du dispositif ? Dans la configuration actuelle d'un cycle UPAFA, il convient de rappeler que l'effectif se situe aux alentours de 25 stagiaires et ne peut dépasser les trente.

323. Les modalités

A ce stade de la réflexion, il est possible d'avancer l'idée d'une phase transitoire qui pourrait être une phase de test d'adaptation du cycle UPAFA aux spécificités du secteur café-cacao. Cette phase-test permettrait d'affiner les modules de formation et de préciser les contenus à partir d'une expérimentation en grandeur réelle puis d'envisager différents rythmes de développement.

a) durée et rythme des modules

La fébrilité qui caractérise les campagnes de commercialisation du café et du cacao en cette période de forte recomposition milite pour le choix de l'inter-campagne, soit entre mars et novembre.

Il serait possible de proposer une formule plus ramassée sur la base de modules de six jours par groupes de deux, séparés d'une semaine permettant aux stagiaires de conserver le suivi de leurs activités professionnelles et aux formateurs de (i) préparer l'adaptation des contenus aux besoins en fonction du profil et du niveau de la promotion (ii) préparer les restitutions. Trois groupes de deux modules seraient ainsi à organiser par exemple en mars, mai et juillet.

En plus de l'équipe pédagogique UPAFA, il apparaît essentiel de pouvoir mobiliser l'équipe de l'Observatoire café-cacao du BNETD dont la présentation des résultats fera partie intégrante du cycle.

b) conditions pratiques

En laissant à ce stade le montage opérationnel (taille de l'équipe pédagogique et effectif de stagiaires, durées des préparation-formation-restitution des modules, etc.) et ses incidences budgétaires, il convient d'ores et déjà de faire quelques remarques pratiques, au risque d'être trivial.

L'un des principaux problèmes des responsables professionnels dans la période de bouleversement actuelle est le niveau des sollicitations auxquelles ils sont soumis. Cette situation se traduit par une pression de tous les instants, qui empêche d'investir véritablement la compréhension de défis complexes et une réflexion sur les stratégies d'action, qui devrait d'abord permettre de dégager des priorités et de refuser ensuite les demandes qui ne sont pas essentielles.

Dans cette optique, les conditions de succès d'un programme de formation renvoient largement à ses conditions matérielles : logement et repas sur place, localisation excentrée

pour couper court aux interférences possibles. Une réalisation hors Abidjan devra ainsi être recherchée¹⁸.

33. Les perspectives d'évolution

Il est bien sûr trop tôt pour formuler des hypothèses. Cependant, au-delà du principe d'un cycle-test, dont les différentes options renvoient à des coûts de mise en œuvre très différents, on rappellera que les nouvelles institutions mises en place pour la gestion et la promotion du secteur offrent de très larges possibilités d'action. La dotation annuelle du Fonds de promotion, le FDPCC, qui a notamment pour mission l'information et la formation des producteurs, permet ainsi d'envisager une programmation ambitieuse qui renvoie très clairement à des choix politiques quant aux priorités de développement du secteur café-cacao.

Outre la démultiplication des cycles, dans le temps ou simultanément dans différentes régions, il serait ainsi possible d'envisager à terme la création d'une structure de formation plus pérenne qui pourrait relever le défi de l'évolution des compétences du secteur stratégique de l'économie ivoirienne, à l'instar d'autres pays producteurs¹⁹.

¹⁸ Dans la même optique, et du fait des succès de ce nouvel outil de communication, les téléphones portables devront impérativement être déconnectés pendant la durée des sessions...

¹⁹ On pense bien sûr ici en particulier à la fondation pour la formation de la fédération nationale des producteurs de café de Colombie (FEDECAFE).

ANNEXES

MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES

REPUBLIQUE FRANCAISE

AMBASSADE DE FRANCE

Service de Coopération et d'action Culturelle

CIRAD - TERA				
Le 2001 N° 1062				
DIR	DAS	SAT	FORM	EDI
Af	ERE	SAV	THI	

LETTRE de COMMANDE

N° « ENGAGEMENT » 2001 1331

Date de signature :

N° projet : Décision FAC N° 94008000 – Composante 1 – Instrument 51 ; Composante 2 – instrument 40.

Montant de la commande : 52 000,00 FF (cinquante deux mille francs français)

Titulaire : CIRAD - TERA

BP 5035
73, rue J-F BRETON
34032 MONTPELLIER
CEDEX 1 FRANCE

OBJET : Identification d'un programme de formation de responsables professionnels agricoles de l'ANAPROCI (secteur café – cacao).

Projet 94008000: Programme cadre d'appui à la professionnalisation du monde rural en Côte d'Ivoire

Responsable du contrat : le Conseiller de Coopération et d'Action Culturelle

FWB

SOMMAIRE

Article 1 PARTIES CONTRACTANTES

Article 2 OBJET DE LA COMMANDE

Article 3 DELAI D'EXECUTION

PKS

Article 1 : PARTIES CONTRACTANTES

La commande est passée par :

Le Service de Coopération et d'Action Culturelle de l'Ambassade de France à Abidjan, représenté par le Conseiller de coopération et d'action culturelle Monsieur Jean François DESMAZIERES, dénommé le SCAC

à

CIRAD -TERA

BP 5035

73, rue J-F BRETON

34032 MONTPELLIER CEDEX 1 FRANCE

représenté par MR P. DE VERNOU, dénommé le « titulaire ».

Article 2 : OBJET DE LACOMMANDE

2.1. Définition

La commande a pour objet la réalisation d'une mission d'identification des besoins de formation des 32 administrateurs de l'Association Nationale des Producteurs de café – cacao de Côte d'Ivoire (ANAPROCI).

2.2. Objectif

La mission d'identification et de faisabilité des besoins de formation permettra d'élaborer un document technique, pédagogique et financier nécessaire à la réalisation d'un parcours de formation destiné aux administrateurs de l'ANAPROCI.

2.3. Justification de l'intervention

Le secteur café – cacao est un secteur stratégique pour le développement économique de la Côte d'Ivoire et la cohésion sociale du Pays. La filière a été longtemps administrée directement et indirectement par l'Etat.

Les institutions de Bretton Woods obligent les Pouvoirs Publics de se désengager d'un certain nombre de missions ce qui amène les organisations de producteurs à prendre des responsabilités qu'ils ne sont pas toujours à même d'exercer faute d'information et d'information.

C'est dans ce contexte que des dirigeants de l'ANAPROCI ont établi des contacts avec le CIRAD – TERA pour la conception et la réalisation d'un parcours de formation destiné aux 32 administrateurs de l'Association nationale.

Un travail préparatoire entre ANAPROCI et CIRAD – TERA a eu lieu lors de la formation UPFA de COTONOU en mai 2001.

2.4 Organisation

MB

La mission préparatoire de deux semaines comprendra :

- des discussions préliminaires avec le Bureau et le CA ;
- une tournée de terrain dans plusieurs zones représentatives du degré de structuration et d'organisation de l'association et de ses organisations de base ;
- un travail de synthèse avec le bureau ;

la validation du parcours de formation et des différents modules y afférent.

Article 3 : DELAI D'EXECUTION

3.1. Délai d'exécution

Le délai d'exécution de la présente lettre de commande est fixé au 31 12 2001.

3.2. Information

Si le titulaire est dans l'impossibilité d'assurer les prestations qui lui sont confiées dans le délai d'exécution prévu à l'article 3.1 ci-dessus, il doit en aviser le SCAC immédiatement et en tout état de cause avant expiration de ce délai

**Programme de la mission
du 2 au 15 octobre 2001 (*)**

mardi 2 :

- arrivée à Abidjan

mercredi 3 :

- réunion au SCAC, ambassade de France avec Ph. Rémy du SCAC, Ch. Huet du projet ACSA, D. Cebron du BNETD et P. de Vernou, délégué du CIRAD
- réunion de lancement de la mission avec 9 délégués régionaux au siège de l'ANAPROCI

jeudi 4 :

- réunion de travail à la BCC avec L. Okagni, vice-président de l'ANAPROCI et M. Seka du CIRES
- réunion avec D. Cebron et J.L. Akpo du BNETD, rencontre avec Yapo Assamoi, Ddaar du BNETD

vendredi 5 :

- information auprès des exportateurs (ADM)
- visite et réunion à Aboisso avec des délégués départementaux et régionaux de l'ANAPROCI

samedi 6 et dimanche 7 :

- documentation

lundi 8 :

- point d'étape au SCAC (Ph. Rémy, Ch. Huet, P. de Vernou)
- visite et réunion à Alepe avec des représentants de coopératives ; accueil par L. Okagni de l'ANAPROCI
- visite de la coopérative Aleh Ahun ; entretien avec L. Okagni

mardi 9 :

- visite et réunion à Agboville avec des délégués départementaux et régionaux de l'ANAPROCI, des coopérateurs et des planteurs

mercredi 10 :

- visite et réunion à Dimbokro avec des coopérateurs, des planteurs et d'autres producteurs agricoles ; accueil par Aboh Yao, délégué régional de l'ANAPROCI, et président de la coopérative Entente
- entretien avec F. Bony, chef de zone ANADER
- réunion à Abidjan avec R. Kouame, président de l'APROCA-CI et président du FGCCC, et J.C. Bayou, directeur du FGCCC

jeudi 11 :

- préparation de la restitution de la mission à l'ANAPROCI
- entretien avec Ch. Huet et L. Okagni suite à l'annulation de la réunion de restitution

vendredi 12 :

- information auprès des exportateurs (Cargill West Africa)
- nouvelle tentative de réunion de restitution au siège de l'ANAPROCI

- restitution de la mission au SCAC avec Ph. Rémy, Ch. Huet, P. de Vernou et J.C. Desmazières, conseiller de coopération et d'action culturelle à l'ambassade de France

samedi 13 :

- documentation

dimanche 14 :

- entretien avec S. Kouao, président de la commission formation de l'ANOPACI, président de l'APROCASUD, président d'APM-Côte d'Ivoire

lundi 15 :

- entretien avec Koffi Yèboué, secrétaire général de l'APROCA-CI
- entretien avec J.F. Cavana de l'AFD
- entretien avec D. Contel de l'Union européenne
- dernière tentative infructueuse de réunion de restitution au siège de l'ANAPROCI
- brève entrevue avec L. Tape Doh, président de la BCC
- entretien avec J.P. Chausse de la Banque mondiale
- discussion de synthèse avec Ch. Huet à l'ANOPACI

(*) La mission avait initialement été prévue du 2 au 13. La journée du 15 a été mobilisée pour des entretiens complémentaires et une ultime tentative de restitution auprès de l'ANAPROCI.



APM Afrique : Agriculture Paysanne Modernisation en Afrique


UNIVERSITE PAYSANNE AFRICAINE
AFRICAN FARMER'S ACADEMY

Cycle International de formation

par alternance

Upafa

*pour des responsables
d'organisations paysannes
africaines*



***L'Université Paysanne Africaine
est une initiative du réseau
Agriculture Paysanne et Modernisation
(APM Afrique).***

***Elle propose une formation par alternance
destinée à des responsables
d'organisations paysannes africaines***

Upafa

Pourquoi ?

Depuis plusieurs années, les agricultures paysannes ont été confrontées à de très nombreux changements économiques et institutionnels : programmes d'ajustement structurel, désengagement de l'Etat, libéralisation des échanges commerciaux, réorganisation des services agricoles, décentralisation administrative, etc.

Les changements ont été rapides et, dans beaucoup d'organisations paysannes, les responsables ressentent la nécessité de renforcer leurs capacités :

- ☞ pour comprendre les évolutions qui ont eu lieu ;
- ☞ pour construire des stratégies conformes aux attentes et aux intérêts leurs adhérents ;
- ☞ pour négocier avec les autres acteurs.

L'Université Paysanne Africaine est un outil au service des organisations paysannes et s'efforce de compléter l'offre de formation qui existe par ailleurs.

Upafa



Pour qui ?

L'Université Paysanne Africaine propose une formation par alternance destinée à des responsables d'organisations fédératives locales, régionales ou nationales des différents pays, qu'il s'agisse d'organisations structurées autour d'une filière (coton, café, cacao, riz, maraîchage, élevage, etc.) ou d'organisations multisectorielles.

Tous les responsables d'organisations sont les bienvenus, hommes et femmes, jeunes et moins jeunes.

Upafa

A quoi ?

L'Université paysanne propose un cycle international de deux ans, avec 6 modules (ou sessions) ; ces modules suivent une progression et forment donc un ensemble.

Upafa

MODULE 1

Evolution des sociétés locales et évolutions du contexte national et international

Le module sera organisé autour de deux questions :
d'où venons-nous ? Où en sommes-nous ?

L'accent sera mis sur :

- le rôle joué par l'Etat et sur les grandes caractéristiques des politiques agricoles mises en œuvre, notamment depuis les Indépendances ;
- l'évolution des formes d'organisation des ruraux ;
- l'évolution des relations entre les producteurs ruraux et les autres acteurs.

Upafa

6



MODULE 2

Les mutations de l'environnement économique de l'agriculture

Le module sera centré sur l'analyse des changements économiques au niveau international et sur l'étude de leurs effets dans les différents pays : que s'est-il passé depuis 10-15 ans ?

Trois points seront successivement abordés :

- la libéralisation des marchés internationaux et ses effets sur la mise en marché des produits agricoles ;
- les programmes d'ajustement structurel et leurs conséquences dans le secteur agricole ;
- les nouveaux défis et enjeux pour les agricultures paysannes.

Upafa

MODULE 3

Les réorganisations institutionnelles

Le module sera centré sur l'analyse des changements institutionnels qui accompagnent la libéralisation économique.

Les points suivants seront notamment abordés :

- la réorganisation des services agricoles et les nouvelles répartitions des tâches entre le secteur public, le secteur privé et les organisations professionnelles agricoles ;
- la restructuration des filières ;
- les politiques publiques en matière foncière, de crédit, etc. ;
- la décentralisation administrative et la mise en place des collectivités locales ;
- le rôle reconnu à l'Etat dans l'exercice des "fonctions régaliennes" ;
- les positions des principaux bailleurs de fonds et agences de coopération.



MODULE 4

Positionnement des organisations paysannes dans un monde qui change

Le module a pour objectifs :

- tout d'abord de mettre en évidence la diversité des stratégies d'adaptation des unités de production familiales (et des individus) face aux changements économiques et institutionnels ;
- ensuite d'analyser les réponses apportées par les organisations paysannes aux nouveaux défis auxquels sont confrontées les agricultures paysannes ;
- enfin, de mettre en évidence l'intérêt pour les organisations paysannes de construire un projet stratégique.

Upafa

MODULE 5

La planification stratégique : objectifs et démarches

Le module mettra tout d'abord en évidence :

- l'intérêt pour les organisations paysannes d'élaborer un projet stratégique qui structure les actions menées et sert de base de négociation avec les autres acteurs ;
- la nécessité de construire ce projet aux différents niveaux auxquels se situent les organisations : niveau local, régional, national et international.

Ensuite, seront abordés les méthodes et outils :

- pour réaliser un diagnostic qui permette d'identifier les atouts et les contraintes au niveau où se situe l'organisation concernée ;
- pour définir des finalités claires et des objectifs réalistes ;
- pour identifier des axes de travail.

Une attention particulière sera apportée :

- à l'élaboration démocratique du projet ;
- à la construction de partenariats et d'alliances.

Upafa



MODULE 6

La programmation stratégique et la négociation

Les points suivants seront notamment abordés :

- les méthodes et les outils de programmation : comment traduire les axes de travail en programmes d'action ?
- la construction de dispositifs opérationnels pour mettre en oeuvre ces programmes ;
- la négociation avec les acteurs économiques et institutionnels concernés ;
- la mise en place de mécanismes de suivi et d'évaluation.

Un accent particulier sera mis sur la contribution des projets et programmes des organisations locales et régionales à l'élaboration, au niveau national, de propositions de politique agricole négociées avec l'Etat.

Upafa

Comment ?

- Il s'agit d'une formation par alternance.
- Chaque module (session) de formation durera une quinzaine de jours, la durée pouvant varier selon les thèmes abordés.
- Les responsables d'organisations paysannes inscrits au cycle international s'engagent à participer aux six modules dont la réalisation s'étalera sur deux ans.
- La formation s'appuiera et valorisera l'expérience des participants et stimulera la réflexion prospective.
- Avant chaque module, les participants prépareront leur contribution, au sein de leur organisation, à partir d'un guide qui leur sera proposé.
- A la fin de chaque module, les participants prépareront la restitution des acquis à leurs organisations.
- Chaque participant construira tout au long de sa formation, et en relation avec son organisation, un projet professionnel.

Le fonctionnement de l'Université Paysanne

· L'Université paysanne africaine est itinérante ; afin de favoriser les échanges, les modules de formation composant le cycle international seront réalisés au Sénégal, au Cameroun et si possible dans un pays anglophone.

· Un comité pédagogique international de huit membres a été désigné par le réseau APM Afrique ; il se réunit une fois par an pour arrêter la programmation, examiner les candidatures, choisir les responsables pédagogiques des différents modules et définir les grands axes des formations prévues.

· Une cellule permanente a été mise en place à Dakar (Sénégal) ; elle est chargée de la coordination administrative et pédagogique des activités de l'UPAFA.

Upafa



Conditions d'inscription

- Les responsables intéressés doivent avoir l'aval de l'organisation paysanne à laquelle ils appartiennent.
- Les responsables inscrits devront s'engager à participer aux six modules qui composent le cycle international ainsi qu'aux activités de préparation et de restitution qui sont prévues.
- Les modules de formation se dérouleront en français et en anglais ; il est donc nécessaire que les participants s'expriment couramment dans une de ces deux langues.
- Le nombre de places par pays étant limité (25 personnes par promotion suivant le cycle international), le comité pédagogique est chargé d'examiner les candidatures qui lui seront adressées.
- Le cycle international de formation de l'UPAFA sera permanent ; une personne n'ayant pas été retenue pourra faire une nouvelle demande d'inscription.

Upafa